

表 1 個案公司之基本資料

	明基 (BenQ)	華碩 (ASUS)	巨大 (GIANT)	雷虎 (Thunder Tiger)	友訊 (D-Link)
創立時間	1984 年 4 月 21 日	1989 年 4 月 2 日	1972 年 10 月 27 日	1979 年 10 月 2 日	1987 年 6 月 20 日
自創品牌時間	2001 年 12 月	1997 年 9 月	1981 年	1979 年	1997 年
產業	資訊通訊產品	資訊通訊產品	自行車	消費性電子產品	區域網路
員工人數	3499 人	4219 人	1103 人	236 人	256 人
定位與價值	以娛樂為主，傳遞娛樂的價值	堅持高品質的品牌定位	讓消費者感受騎自行車的喜悅	傳遞無線遙控樂趣，及夢想實現的品牌價值	縮短人與人之間的距離
品牌標語	享受快樂科技 (Bring Enjoyment and Quality to Life )	華碩品質堅若磐石、感動世界的科技	分享騎車喜樂(Sharing the joy of the ride)	執子之手，美夢成真 (Touch Your Hands and Dream Come True.)	Building Networks for People
品牌願景	傳達資訊生活的真善美、享受快樂科技	多角化經營，永不停息的追求世界第一	與世界每個角落的人，分享騎乘的快樂體驗	期待和客戶維持長久親近、契合和互動的關係，提供永久的承諾	網路無所不在，打造「N-etwork Centric」數位家庭
品牌主要產品	網通、影視、儲存、數位媒體和電腦產品	主機板、筆記型電腦、顯示卡、光碟機與燒錄機、伺服器、準系統、通訊產品、PDA 掌上型電腦、手機等	自行車、相關自行車配件	各種無線電遙控飛機、車、船、直昇機、模型引擎及模型零配件	網路卡、交換器、數據機、網路伺服器、無線區域網路產品
訪談對象	品牌管理部協理	全球品牌中心品牌總監	總管理處協理、經營企劃專員	發言人兼稽核室經理	總經理、行銷企劃經理

表 2 五家個案公司內部品牌化之分析

分析／個案	明基	華碩	巨大	雷虎	友訊
內部品牌化之認知	管理當局認知程度高／知曉並系統性的規劃執行	管理當局認知程度高／知曉並系統性的規劃執行	管理當局認知程度中／知曉但未系統性的規劃執行	管理當局認知程度高／知曉並系統性規劃執行	管理當局認知程度中／知曉但未系統性的規劃執行
內部品牌化之動機	由 OEM/ODM 轉向 OBM 加深員工對於品牌的承諾增加員工對品牌的認同感希望員工將品牌概念落實在日常工作中	領導者的經營理念與哲學希望員工將品牌概念落實在日常工作中落實新品牌定位	由 OEM/ODM 轉向 OBM 內部品牌化應優先於外部品牌化落實新品牌定位	增加員工對品牌的認同感，避免員工跳槽為使內外部對品牌概念的認知一致領導者的經營理念	產業類別以產品導向為主領導者的經營理念
內部品牌化之做法	<p>成立文化宣導部門主導內部品牌化，以「QNA」觀點塑造品牌企業文化。透過社團、讀書會、運動會、藝文活動、公司內部刊物、佈告欄、網路和媒體等形式，使企業文化由上到下，深入員工的內心。</p> <p>人員培訓：除技能訓練外，著重在「生活型態」文化上的洗禮。六天五夜「新人動力營」的體驗式課程、基本的美學訓練或人文素養等相關課程。</p> <p>福利活動：每年都會舉辦許多戶外的活動和工作會議，員工也要接受受攀岩、集體創意訓練等智力和體力的課程。</p>	<p>灌輸員工秉持品牌與品質同一件事的信念，員工皆以120%的精神法則來要求自己來達成目標。</p> <p>新進人員必須接受為期一個月的訓練。</p> <p>行銷部門編製品牌手冊，說明品牌精神、品牌意含、行銷主軸等。也透過市場上實際案例進行討論。</p> <p>研發部門：新人，必須接受為期3個月至半年的訓練，由高層主管與資深工程師開班授課。</p> <p>工業設計部門會定期舉行跨部門會議，在跨</p>	<p>發行內部刊物與員工進行溝通，例如：巨大人或 marketing branding 的電子報。</p> <p>CIS 的不斷修正、將工作環境的設計融入品牌精神。</p> <p>製做兩頁式品牌指導文件，標題名為「捷安特之路」(The Giant Way)發放給員工。</p> <p>研發人員銜命到車賽現場觀戰，研究和觀察自己自行車的性能力，解析競爭者產品的長處，以及競爭品牌的行銷模式。</p> <p>高階主管親自參與產品的設計研發。</p>	<p>不斷的透過內部朝會及內部刊物去宣傳董事長的經營理念。</p> <p>獨立出人力資源部門並嘗試招募為了實現夢想而到雷虎應徵的員工。</p> <p>為了在內部營造出比賽型的團體，成立福委會鼓勵員工組社團，提供車與油希望員工自己培養出玩車的嗜好而實際去參賽。</p>	<p>對新進人員開一堂課，說明 D-Link 的品牌精神與企業文化。</p> <p>發給每位員工一張以品牌精神為主要核心的文件</p>

	<p>在績效考評項目中的「工作態度」大項裡，亦將公司文化「認同」和企業價值的實踐程度，納入為考評項目之一。</p>	<p>部門的溝通中扮演推手的角色。</p>			
<b>內部品牌化之成效</b>	<p>文化宣導部門成功地扮演企業文化的建構者，在2005年也獲頒第一屆「人力創新獎」製造業的桂冠。</p> <p>新人動力營使新人存活率提升15%，建立了員工對於組織的向心力。</p> <p>定期的評估內部品牌化的效果，並可系統性的評估有關於品牌的計畫與行動的效果，員工可以不斷的回饋組織可以重新檢視與評估。</p> <p>持續性品牌相關活動將品牌精神深植至員工心中。</p>	<p>成功的凝聚了員工的向心力並使每位員工對於企業品牌策略有非常高的理解度跟配合度。</p> <p>教育訓練過程中形成學習型的企業文化，主管與員工彼此互助合作，有助於技術的提升與傳承，無形之中可讓新進員工更加瞭解華碩的品牌精神與價值並將其融入日常工作之中。</p>	<p>現階段捷安特已經實現「全世界最好的自行車公司」的願景，未來30年捷安特立志與全球消費者分享騎車的喜樂，創造自行車新文化。</p> <p>羅祥安總經理指出，訂好願景宣言，有助於品牌創意的激發、品質管理以及產品售後服務。</p>	<p>曾經發生研發經理擅自修改logo的情形，但目前仍在努力，希望透過不斷的耳提面命將品牌概念逐漸地深植員工心中。至今一直無法招募到有相同夢想與理念的員工。</p> <p>員工並未積極參與公司與品牌相關之活動。</p>	<p>並未持續性的規劃內部品牌化的活動，無法讓員工提高對於D-Link品牌的承諾與使命感。內部存有員工跳槽情況嚴重的問題。</p>

## 內部品牌化：臺灣國際品牌廠商之研究

黃延聰

東海大學企業管理學系助理教授

黃淑琴

東海大學企業管理系碩士

### 摘要

本傳統上品牌建構強調對外部顧客建立對品牌的知識，也就是外部品牌化。但近年來許多學者認為要進行外部品牌化應該先進行內部品牌化(internal branding)，也就是讓企業內部的員工認知、接受及認同企業的品牌精神與價值，並將品牌精神與價值融入日常工作當中。由於許多臺灣廠商開始希望在國際市場建構自有品牌，亟需藉由內部品牌化建立品牌文化，形成新的營運模式，同時過去有關內部品牌化的研究有限，因此本研究將探討臺灣品牌廠商對於內部品牌化之認知與執行情況。本研究採用個案研究方法，針對五家臺灣國際品牌廠商－明基、華碩、巨大、雷虎、友訊五家公司對於內部品牌化的認知、動機、實施做法、及可能的影響進行深入的探討，描繪這五家個案企業對於內部品牌建構之認知程度與執行情況，最後並提出研究的結論與意涵。

**關鍵字：**品牌建構、內部品牌化、品牌導向、品牌文化

### 壹、緒論

代工是臺灣許多產業過去發展的模式，從代工過程中臺灣廠商學習到許多技術知識，提昇本身的製造與研發能力，使得臺灣廠商在國際產業分工中佔有一席之地。不過，近年來代工產業發展面臨了瓶頸，由於代工設計與製造的附加價值不斷被品牌客戶壓縮，代工的獲利相當有限，許多代工廠商亟思如何提高產品的附加價值。其中經營自有品牌(OBM)成為許多代工廠商的策略選項之一。

如何從代工為主的公司轉向成為以品牌經營為主的公司呢？我們發現在臺灣獨特的代工產業之下，代工與品牌似乎難以同時兼顧。一方面是由於代工客戶的顧慮與抽單的問題，另一方面則是組織內部衝突的問題。就後者而言，一家企業從生產／產品導向的公司要轉變為品牌／行銷導向的公司，組織內部可能會產生一些衝突。例如公司整體定位發展的分歧、代工與品牌部門對於生產與研發資源的爭奪、乃至於組織文化的衝突。因此，在多年以前宏碁、友訊等品牌廠商就針對品牌與代工部門進行切割，而最近的明基及華碩也已將品牌與代工業務加以切割。

事實上，一家公司若要建立品牌行銷能力，除了要建立品牌定位、價值與識別系統，以及執行品牌行銷的戰略及戰術之外，組織內部成員必須對公司經營品牌有深切的認知與承諾。也就是說，真正品牌導向的公司，必須要在組織內部建立一種品牌文化。

在以往品牌管理的文獻中我們發現，品牌的建構或品牌化(branding)大部份仍

是著重如何建立外部顧客對企業品牌的認知，可稱之為外部品牌化(external branding)。近年來許多學者皆強調除了外部品牌化之外，必須要讓組織內部的員工對公司的品牌有深度的認知與瞭解，進而認同公司的品牌的定位與價值，融入日常的工作當中，建構出企業特有的品牌文化，這樣的活動稱之為內部品牌化(internal branding)(Tosti and Stotz, 2001; Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005; Mitchell 2002; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Allan, 2004; Vallaster, 2004)。

我們可以發現許多國際知名品牌，其組織內部已建立獨特的品牌文化，讓員工在工作中能夠將品牌的精神與價值，展現在企業的價值活動當中，並傳達給外部的顧客。最近的品牌文獻也逐漸認為內部品牌化的重要性，視為進行外部品牌化的基礎。不過大多數的文獻僅止於個案或概念性的探討。

許多臺灣廠商希望能夠在國際市場建立自有品牌，以提昇產品的附加價值。對於一向以 OEM/ODM 做主要的營運模式的臺灣廠商而言，如果要成功轉變為自有品牌行銷的營運模式的話，內部品牌化可能是一個重要的關鍵。究竟臺灣品牌廠商對於內部品牌化的認知為何？是否已開始進行內部品牌化相關活動？如何進行？成效如何？目前似乎尚未有相關的文獻進行深入的探討，因此成為本研究所想要探索的問題。

根據上述，本研究探討的問題為：臺灣品牌廠商對「內部品牌化」的認識如何？什麼因素會促使臺灣品牌廠商進行「內部品牌化」？如何進行「內部品牌化」？以及進行「內部品牌化」有什麼效果？本研究將以五家臺灣品牌廠商做為研究對象，以個案研究法深入探討這些品牌廠商對內部品牌化之認知與執行情況，提出研究結論與涵義。

## 貳、文獻探討

### 一、品牌建構

什麼是品牌建構或品牌化(branding)？Gregory & Sellers (2002)指出品牌是一個以顧客經驗為基礎的聚集觀點，消費者從閱讀廣告、使用產品/服務或是瀏覽網頁，這些經驗隨時間而累積成為一個集合，在每個人接觸到品牌後，心中就會創造出一個全面性的觀點。為了要在顧客心目中建立有利的品牌形象，企業必須要謹慎地管理企業中各項與顧客接觸或溝通的活動，以建構品牌。Bergstrom, Blumenthal, & Neuberger (2002)也將品牌化定義為「附加一個較高階的情感到產品或服務的過程，因而提昇顧客或其他利害關係人對品牌的價值認知」。因此品牌化的目的主要是為了增加品牌的附加價值，而希望創造組織利害關係人（例如員工與顧客）對品牌產生強而有力的情感連結。據此，本研究將品牌化或品牌建構定義為「**透過一連串與品牌溝通或接觸的相關活動，使組織利害關係人（例如顧客與員工）對公司的品牌產生情感連結，進而賦予品牌附加價值的過程**」。

在過去品牌行銷的文獻中，大多強調品牌化的對象主要是外部的利害關係人，例如顧客或社會大眾，不過最近有許多學者強調在進行外部品牌化之前，應先針對公司內部員工進行品牌化(King, 1991)。Davies (2000)與 Hatch & Schultz (2001)也認為組織內部建立適當的文化對於品牌化或品牌建構的重要性。Urde (2003)則進一步地將品牌建構流程分為內部品牌建構與外部品牌建構，內部品牌建構流程目的是在建立組織成員與品牌之間的關係，藉由內部品牌的建構讓組織成員深入瞭解品牌的精神與價值，建立員工對於品牌的承諾。外部品牌建構流程的目的在於建立品牌與顧客間互動的關係，因此需要創造品牌知曉度、定位及品牌

聯想。de Chernatony, Brury, & Segal-Horn (2003)也強調服務品牌的建構需要結合企業的外部(市場)導向與內部(員工)導向的兩種導向,同時認為員工是除了產品之外,與顧客互動傳遞服務的關鍵。

因此,本研究認為企業進行品牌建構或品牌化應包括內部品牌化與外部品牌化等兩個過程,企業應該同時聚焦於協調內部品牌化與外部品牌化的努力,而非只是專注在外部品牌的建構。

## 二、內部品牌化之定義

Allan (2004)將內部品牌化(internal branding)定義為「組織內文化的移轉,員工變得更加聚焦於顧客和事業,藉由有系統的改變溝通和行為以驅動流程,達成期望的最終境界」。Jacobs (2003)認為內部品牌化是人員意涵(human meaning)的創造,讓員工對品牌產生特殊的意義。員工必須瞭解品牌的精神與含意,而不只是單純地從事產品與服務的銷售。企業應確保員工瞭解什麼樣的品牌價值是企業所要傳遞給顧客的。如果員工不瞭解品牌精神,則無法傳遞品牌的承諾給顧客。

Interbrand Insights (2001)說明企業必須調整組織內部以傳遞品牌承諾,經由組織的文化(Vallaster, 2004)、獎酬系統、關鍵成功活動和結構調整流程工作(Tosti & Stotz, 2001)以傳遞強勢品牌績效。當員工瞭解和接受品牌的價值,員工則會調整他們的態度和行為與品牌價值一致,而提昇顧客的滿意度和忠誠度。

Vallaster (2004)從企業文化觀點指出,為了確保品牌行銷決策一致,員工首先需要對於什麼是他們的品牌象徵發展一個理解。員工日復一日主動且熱忱地從事傳遞獨特品牌承諾的工作,將使品牌變的更好,因此讓員工「生活」在品牌的價值中是內部品牌化的關鍵(Interbrand Insights, 2001; Mitchell, 2002; Urde, 2003)。

因此,藉由內部品牌化領導者可以引導員工對於品牌有更佳的瞭解,甚至是使員工能熱情地擁護品牌(Mitchell, 2002),將品牌行銷變成一種自發性的行為。品牌影響組織和內部的個人,能讓員工調整他們本身行為與品牌相互一致,所以應該將員工變成品牌建構的核心,因為他們的行為能增強品牌的宣傳價值(Berthon et al., 2005),並有助於傳遞較佳的顧客價值(Tosti & Stotz, 2001)。

綜合上述,本研究將內部品牌化定義為:將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工,使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致,以增加傳遞的顧客價值的過程。

## 三、內部品牌化之本質

內部品牌化本質為何?不同的學者有不同的觀點,有些學者認為與內部行銷同義(Aurand et al., 2005; Mitchell, 2002; Berthon et al., 2005),另外也有學者認為內部品牌化是種組織變革或組織文化的移轉(Tosti & Stotz, 2001; Allan, 2004; Vallaster, 2004),以下針對這些觀點進行探討,以進一步地瞭解內部品牌化之本質。

### (一) 內部行銷觀點

Berthon et al. (2005)認為內部行銷觀念是把組織的人員視為公司的第一市場,其基本的理由是員工為內部的顧客,而工作是員工的產出。當強調組織的全面性目標時,工作必須要能吸引、發展和激勵員工,以滿足顧客的需要。外部顧客的經驗在其與組織互動時所產生,需視內部因素而定。內部品牌化則是將其企業的品牌精神與概念導入內部行銷之中,亦將員工視為內部顧客,工作即是員工產出的表現,其主要的目的即是希望確保員工瞭解什麼樣的品牌價值是企業所要傳遞的,透過員工對於品牌的瞭解,調整他們自身的態度和行為與品牌價值一致,

讓員工在工作上更加滿意，因而提昇顧客的滿意度和忠誠度。

此外，內部行銷與內部品牌化兩者皆強調人力資源管理的涉入。內部行銷經由人力資源管理部門透過人員甄選、訓練、激勵、及溝通，改善工作及產品的設計，加強員工的服務意願、服務權力，進而提升對顧客服務的品質（巫喜瑞、黃俊英, 2000）。而 Aurand et al. (2005)認為在內部品牌化的過程中如果有人力資源管理的涉入，則員工對於品牌有更正向的態度，並更可能將品牌相關的訊息結合到工作活動當中。

內部行銷大多由人力資源部門來進行規劃與執行，就內部品牌化而言，回顧過去的文獻，有些認為由人力資源管理部門(de Chernatony et al., 2003; Aurand et al., 2005)、行銷部門(Mitchell, 2002)、專屬品牌團隊(Bergstrom et al., 2002)、品牌大使(brand ambassador)(Jacobs, 2003; Allan, 2004)、或是委託管理顧問公司進行內部品牌化活動，因此在執行面上各學者的看法不同。本研究亦想瞭解對於有從事內部品牌化的臺灣廠商，是以何種方式進行內部品牌化。

## (二) 文化建構

文化的建構如同是企業內部價值系統的形成(Wiener, 1988)，有助於成員們共享價值的產生。組織文化起初可能是由組織的使命、願景、例規、或是創辦人的經營理念開始，之後隨著組織成員之間的「互動」而逐漸形成。但隨著成員的離職與招募可能會導致組織文化的改變，需要不斷的透過訓練與發展，將文化深植於所有成員的心中，以維持理想的企業文化。因此，組織的文化決定了組織成員的共享價值觀、信念、和態度，會影響到員工對於品牌承諾的共享與瞭解。de Chernatony et al. (2003)認為內部品牌化如同是文化的改變、或是將文化移轉成內部化，使員工更加聚焦於顧客(Allan, 2004)。兩者同樣強調組織內部員工的共享價值，以群體為分析單位而非個人，只是內部品牌化將其聚焦於品牌的精神與概念，認為經由員工們彼此互動、磋商的社會化過程，產生具有一致性品牌承諾的共享結果，並隨時間經過讓員工對品牌的承諾更加深入。

文化建構與內部品牌化皆強調高階領導者的涉入。Tosti & Stotz (2001)指出包含領導者是內部品牌化的關鍵。Wiener (1988)與 Hult, Snow, & Kandemir (2003)亦分別在企業文化的研究中強調，在建構一連串組織的價值和提供一個發展及支持承諾與信任的基礎時，領導是一個必要的要素。領導者需具有一定的職權才能成功的推行企業的文化，在控制人員、配置工作和評估績效時領導者則具有解釋、協調和激勵的責任。

## (三) 組織變革

組織變革是指組織改變其結構、技術或是組織成員的態度。Tosti & Stotz (2001)認為在內部品牌化過程中，教育和讓員工涉入仍是不足夠的，員工必須與流程產生連結並自發性的參與。內部品牌化與組織變革的相同之處在於內部品牌化的過程中亦會產生人員的抗拒，內部品牌化的主導者必須從事減少人員抗拒的活動，同時高階管理者的支持與涉入是內部品牌化的成敗關鍵。內部品牌化的變革如同 Beer & Nohria (2000)所提出的變革類型，同時結合了O理論（結構和流程）與E理論（企業文化）的變革。Cao, Clarke, & Lehaney (2004)認為組織中的變革很少是單一的，當其中一個構面產生改變時可能導致另一個構面的改變，構面彼此是相互影響且互動的。應該視為一個整體而共同管理。

TrueBrand (2005)從臺灣的產業環境分析指出，從事 OEM/ODM 的企業，都認為走向 OBM 自有品牌之路必定不會平順，轉型也不可能是溫和的。在轉型的過程中，對企業來說，最重要的是了解 OEM 代工與 OBM 創立自有品牌環境下的營

運方式有何明顯的不同？因為要轉型成功，需要徹底改變商業決策過程、公司制度、實施方法甚至是公司文化。OEM 公司在意的是在成本降低的情況下，仍可將產品品質維持在可接受的範圍。相反地，OBM 創立自有品牌，著重的是產品價值的提升，為公司帶來成長與獲利。

因此，經由上述可知 OEM/ODM 與 OBM 是完全不同的組織導向，而臺灣廠商面臨這樣的轉型同樣需要變革的管理。而本研究則想瞭解臺灣如此特殊的產業環境是否影響臺灣廠商對於內部品牌化的認知和實行。

#### 四、內部品牌化之過程

從 2001 年開始，內部品牌化的作法才受到學者們討論，並有具體的流程被提出。Interbrand Insights (2001)指出為了讓企業品牌化努力獲得最大的成功，必須發展一個內部活動的整合方案，主動地支持品牌化。這些活動可促使員工知覺品牌的使命，接受其價值和行為並去支持這使命，之後並持續努力將品牌帶入員工日常工作及生活當中。因此，可以將內部品牌化的過程簡單地區分成建立知覺、大眾接受及持續承諾等三個階段。Tosti & Stotz (2001)則是以行銷知識和組織績效兩個基礎發展出一個完整內部品牌化的七個階段。Bergstrom et al. (2002)則認為內部品牌化其實是組織溝通某些事情的表現。不只要贏得外部顧客的心，同樣地更給予內部顧客（也就是員工）動機。任何員工所做的「工作」，都需要讓員工知道什麼是他們的貢獻和為什麼要這樣做。基於這樣的觀點經由清晰(Clarity)、承諾(Commitment)、溝通(Communications)、文化(Culture)、及報償(Compensation)的 5C 觀點說明內部品牌化的作法。

本研究認為從事內部品牌化最初應先建立員工的知覺及明確的訂定品牌的特性與承諾。而為了要做到讓組織內部大眾接受，過程中需要高階主管的充分支持並以身作則，才能影響員工。並且也需要有中階主管或是監督者不斷地從日常生活中訓練及教導員工，並修正員工有違品牌價值的偏差行為。同時組織內所有層級的人員皆應該參與，以發展出對於品牌的共享理解。最重要的是，之後需要不斷的檢視與回饋，給予員工適當的報酬，以鼓勵正向行為。在內部品牌化的過程中，溝通將是一大關鍵，開放多元的溝通管道將有助於內部品牌化的成功。

由於 Interbrand Insights (2001)將內部品牌化過程所劃分的三個階段：建立知覺、大眾接受、及持續承諾，劃分清楚且易於瞭解，並能明確區隔出階段性作法，因此，本研究亦採用此劃分階段為主，來探討臺灣品牌廠商內部品牌化在這三個階段的實行方法。

#### 五、內部品牌化之效益

Aurand et al. (2005)認為內部品牌化可使員工加深對品牌的瞭解，並可讓員工認知到自身在品牌化過程中所扮演的角色。它幫助員工在「大圖像」之下認知到他們自身的職責，導致員工更有生產力而為品牌奉獻(Bergstrom et al., 2002)。因此，內部品牌化可創造員工對企業的情感連結，而且對員工而言，品牌將變得是有意義的。Jacobs (2003)指出在短期，品牌必須吸引內部的員工。當員工熱情地擁護願景，視品牌不只是企業的更是他自己本身的，則會主動執行並調整他們自身的行為。因此，內部品牌化可讓員工在工作的過程中對於目標和決策的天生判斷力是一致且有靈感的(Mitchell, 2002)。所以內部品牌化有助於外部品牌化的績效。

在過去的文獻中並未有學者針對內部品牌化執行成效發展出明確的評估與觀察指標，Tosti & Stotz (2001)、Jacobs (2003)、Bergstrom et al. (2002)與 Interbrand Insights (2001)皆是指出企業在從事內部品牌化的過程中，應系統性的評估有關於



品牌的計畫和行動，透過績效評估結果給予員工適當的獎酬，才能使內部品牌化之活動成功。因此，本研究綜合上述文獻探討歸納出，當企業做好內部品牌化可產生的效益包括：(1)員工具有忠誠度；(2)員工變的有責任感，增加生產力；(3)員工主動調整自身行為與目標一致；(4)形成全體員工一致性的行為；(5)吸引、保留及激勵人才；(6)提高品牌權益；及(7)對外提供更好的顧客服務。

## 參、研究方法

### 一、研究策略與個案選擇

本研究試圖瞭解臺灣品牌廠商對於內部品牌化的認知、從事內部品牌化的理由、做法及效果，因此屬於探討「如何(how)」和「為什麼(why)」的問題。再加上目前國內外文獻對於內部品牌化的探討仍屬於探索的階段。因此符合 Yin (1984)指出在真實的背景下來進行當時現象的研究，尤其是在現象跟背景間之分界不是非常清楚時，透過實徵探究來了解事實，需要仰賴多重證據的來源，且個案研究法具有保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵(Yin, 1984)。

在個案的選擇上，Eisenhardt (1989)指出選擇研究對象時，其樣本應為特定母體(specified population)，並應以理論而非隨機方式來選取個案，意即是個案在研究的問題上可以重複或發展出新的理論概念。據此，本研究探討在已國際市場上建立品牌的臺灣廠商，分別是明基、華碩、巨大、雷虎及友訊，個案基本資料如表 1 所示。選擇這五家企業原因在於：這些企業皆著重在自有品牌的經營上，在其目標市場上皆有卓越的成績。華碩、巨大、明基、友訊皆為臺灣十大國際品牌之一；雷虎雖未排入臺灣十大品牌，但在自有品牌行銷已有 20 幾年的經驗，並被外貿協會評等為臺灣優良品牌廠商之一。因此，這些個案公司成功的品牌經營模式可提供臺灣廠商參考與借鏡。

根據 Eisenhardt (1989)提出「尋找跨個案模式」策略，指出應尋找個案的相似與相異之處，即是在相似個案中找出其差異性；而五家個案公司皆屬於製造業，但五家個案公司在內部品牌化的認知、執行型式和作法具有類似但又不盡相同，因此具有研究的價值亦有助於分析其研究意涵。

### 二、資料蒐集

本研究遵循 Yin (1984)的建議，使同多重資料來源的方式，蒐集個案廠商品牌內部化的資料。在初級資料上，採取實地個案訪談做為資料蒐集方法。針對研究問題，本研究擬定訪談大綱（如附錄一），於 95 年 4 至 6 月之間進行實地訪談，訪問對象為個案公司的品牌行銷或高層主管，平均訪問一位經理人員的時間約兩至三個小時左右。本研究在取得受訪人員的允許之後，將訪談的內容進行錄音，並過錄成逐字稿，以利於資料分析。

在次級資料上，針對受訪廠商的產業背景、公司概況、及行銷策略，進行次級資料的蒐集，例如公司年報、企業年報、聯合知識的新聞資料庫、碩博士論文、個案公司高階主管的書籍、演講稿或投影片、及相關報章雜誌的相關報導。







### 三、資料分析

本研究採取 Yin (1984)與 Eisenhardt (1989)之建議，進行資料分析與理論建構。首先，針對本研究的研究問題擬定出所應描述與分析的個案內容，著手針對每個個案進行次級資料的蒐集，並將訪談的錄音內容轉成逐字稿以利於資料分析。在分析過程，本研究依照研究問題，整合初級與次級資料進行分析，以描繪這五家個案公司內部品牌化的認知、動機、實際做法及成效，如附錄二所示。在分析的過程中，本研究發展一連串的證據鏈，以提昇個案分析的信度。

最後，同時進行五個個案的比較與分析，分析結果如表 2 所示。本研究使用複現邏輯(replication logic)，藉由型態比對(pattern-matching)以分析實證結果是否產生原樣複現(literal replication)的情況，意即某一個現象同時在多個個案中出現的狀況，來表示本研究具有一定程度的外部效度(Yin, 1984)。透過如此反覆比對過程最後收斂提出本研究的結論。

## 肆、研究發現

### 一、內部品牌化的認知

從先前文獻中得知，內部品牌化如同是內部行銷、文化建構與變革管理。但從個案中發現，個案廠商大多認為內部品牌化是一種企業文化再造的觀念。明基經歷了脫離宏基轉向獨立的 OEM/ODM 之後才採行 OBM 的經營策略，所以對明基而言，將品牌概念導入員工思維更加的重要，明基品牌管理部協理提及：

「因為我們在 target 自己是個 life style 的 brand，所以那個 training 不再只是 on job training 或工作管理的部分，而是更多，更多 life style，讓你接受更多文化洗禮這部分的 training，然後從事內部品牌化…」

雷虎亦認為將內部品牌化是企業文化的再造的一種方式，品牌是一種文化亦是內部員工表現出來的行為，當員工認知到品牌而非只是產品時，即是認知了公司的所有行為，雷虎稽核室經理指出：

「品牌是一種文化，是一種大家表現出來的行為，今天大家認知我們的品牌不是認知那個產品，是認知這家公司所有的行為」

「本身在雷虎這邊試著在做（內部品牌化）好幾次，一直沒有很成功，我加入雷虎七年的時間，這七年裡面我們都試圖要去做一些，我們做的名詞可能不太一樣，我曾經用過所謂企業文化再造」

而友訊亦認為採取引導式與充分授權讓員工在不斷的溝通與磨合的情況之下產生員工對於品牌與企業文化的認同。如同 Vallaster (2004)主張內部品牌化的目的是為了讓員工對於共享的品牌有深入的瞭解，其發展的過程是以「互動(interaction)」為基礎。口頭和非口頭溝通的形成在團隊人員中被使用來改變思想和態度，是品牌承諾共享的結果。個案公司亦認為內部品牌化如同是以品牌或是企業願景為主軸，透過溝通將其精神與概念塑造成內部的文化。de Chernatony et al. (2003)指出品牌內部化的表現如同是文化改變或將文化移轉成內部化。因此根據上述，本研究提出以下的研究發現：

**研究發現 1-1：臺灣品牌廠商認為內部品牌化是一種企業內部文化的再造。**

在本研究實務上發現，個案公司對於內部品牌化的認知程度不同，明基、華碩、雷虎三家個案公司對於內部品牌化的認知程度高，三家分別生產不同的產品，但都是屬於消費性產品，皆非常重視消費者需求，而為了讓員工更聚焦於顧客，形成組織內共享的核心價值以正確且一致的對外傳遞品牌，不論其效果的成敗，

這些以消費者為導向的臺灣品牌廠商皆充分的落實內部品牌化。

另外, 巨大雖然仍以生產消費性產品為主, 但由於目前巨大處於品牌定位轉型時期, 在內部對於新品牌定位的推廣還處於起步階段, 因此目前仍不斷的透過試誤(try and error)一步步地進行內部品牌化, 以建構對於內部品牌化的認知。

而友訊科技以經營網通產品為主, 相較於其他個案公司仍是偏重在成本與品質著重, 屬於產品導向。而且網通產品具有高度的隱匿性一般消費者較不易在日常生活中看到或聽到。相對地對於內部的員工而言, 產品的品質與成本的降低為其主要的考量因素。而且友訊亦主張品牌精神與企業文化是隨著時代與環境的變遷不斷的改變, 並不需要刻意去規劃與品牌相關的活動。

據此, 本研究提出以下研究發現:

**研究發現 1-2: 以消費者導向為主的臺灣品牌廠商對於內部品牌化認知的程度較以產品導向為主的臺灣品牌廠商高。**

## 二、內部品牌化之動機

本研究亦發現, 個案公司從事內部品牌化的目的, 即是為了傳達品牌意義與企業願景。明基認為從事內部品牌化可使員工瞭解品牌對公司的重要性, 所以把內部品牌化的重點專注在讓員工瞭解企業的願景與走向品牌之路的重要性:

「像比如說我們今天公司組織的目標是要從品牌的路上走, 所以他在所要準備的材料跟員工溝通的訊息方面會讓同仁會去瞭解說品牌對公司有多重要, 然後我們有那些品牌的 story 是可以跟員工講, 因為其實 internal branding 不外乎是讓員工很清楚知道這個公司發展的方向, 而且唯有員工自己 buy in 品牌的這條路, 他在從事這個工作上面才能夠真的把我們產品想要 deliver 的東西對外 deliver 出去」

呼應 Bergstrom et al. (2002)的論點, 認為內部品牌化可令員工信服自身與品牌的關連性和價值, 成功的連結組織中的每個工作以傳遞品牌的本質, 亦可幫助員工在「大圖像」之下認知到自身的職責而增加生產力而為品牌奉獻。因此, 對於員工而言, 任何所做的工作都需要瞭解到什麼是他們的貢獻和為什麼, 而明基正是透過內部品牌化來達成。

友訊在新人訓練課程中亦是強調讓員工瞭解品牌的精神與企業文化, 強調內部員工要聚合一種共識:

「在公司裡面只教一堂課, 所有的新進員工全球員工以前在歐洲的時候都聽過這個課, 就是品牌精神跟企業文化, 確定在內部裡面要聚合一種共識, 對於品牌對整個圈的意義, 對我們客戶的意義是什麼, 還有整個企業文化如何讓我們全球 55 個國家各國籍的員工分佈在全球一千六七百個員工, 我們可以即使在非洲、或是在南美洲叢林裡的小國家我們都還可, 都還可以有這種友訊文化的精神」

華碩從訓練的觀點指出, 品牌的訓練主要亦是要告訴員工品牌的精神和價值, 有助於員工將其概念實踐在工作之中:

「其實這個品牌他的訓練其實對我們來講你傳達的東西都是很單純的, 就兩樣一樣就華碩品牌的精神和品牌的價值在那裡」

「如果說他也認同華碩的品牌精神和價值在於說技術行銷和品質行銷這兩個, 尤其是技術和品質這兩塊, 那他們才能夠在他們所做出的產品裡面他考慮到一切要以品質和技術為重。那這種品牌的價值觀念在他心目中建立起來之後那他自己的工作上面的投入度將會不一樣。」

當企業的員工一起工作如同是品牌策略的大使, 內部品牌化最終是要讓員工覺得品牌對於他們自身而言是有意義的, 員工必須完全的信服品牌的遠景和意義

(Jacobs, 2003)。而巨大為了使員工體認到新的品牌願景宣言與品牌守則亦印製了「捷安特之路」的品牌指導文件，使員工對新目標有新的體認。因此，由上述可知透過內部品牌化讓員工瞭解品牌意義與企業願景為其主要的目的之一。於是，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 2-1：臺灣品牌廠商為了向員工傳達品牌意義與企業願景會進行內部品牌化。**

從個案分析中發現，由代工轉向自創品牌的個案公司皆指出，為了轉換員工思維導入品牌概念皆是採取內部品牌化的主要動機。最早影響巨大從事內部品牌化的因素是由於組織從 OEM/ODM 轉型決定自創品牌，為了使 GIANT 在市場中佔有一席之地，巨大投入人力與物力進行內部品牌化致力於品質的提升。之後重新定位品牌為了讓員工實際的感受到新時代的來臨，並印製「捷安特之路」(The Giant Way)的品牌指導文件給所有員工，其目的即是希望員工不論在產品設計或日常工作中融入品牌精神。

由 OEM 轉向 OBM 的明基，為了呈現 BenQ「Life style」的意涵，經由「文化宣導部門」透過內部行銷，安排了一系列的體驗式教育，其目的即是希望員工將所學導入日常的工作範圍裡面，使員工在耳濡目染之下，不自覺地接受。而對於仍存在製造業務的雷虎亦認為之所以採用內部品牌化之原因亦是希望員工不只是停留在工程師思維，透過內部品牌化過程中來增加員工創新與創造的概念。

因此，透過本研究實務觀察，提出以下研究發現：

**研究發現 2-2：由 OEM/ODM 轉向 OBM 的臺灣品牌廠商，會採取內部品牌化來轉換員工思維。**

### 三、內部品牌化之實際作法

從本研究個案中則發現，各個案公司推行內部品牌化的人員不同，但皆都是採用群體為單位進行運作。例如：明基在 HRM 之下特別成立 culture team 來推行內部品牌化，以企業願景為主軸與內部員工進行溝通，明基認為 HRM 是與員工最具有密切相關的，所以由 HRM 負責對員工推行品牌；而由行銷部門對外部顧客推廣品牌。經由特定團隊人員推廣將可使溝通更加順利：

「其實我們放在 HR，最主要還是公司的 vision，公司員工的關係 team 本來就是，HRM 本來就賦有，要把讓員工 well communicate with 員工，讓員工去瞭解公司的遠景，進而讓員工去認同這個遠景，願意一起去貢獻，願意一起去打拼，所以他的目的當然本來就跟公司的策略和目標是一致的，透過員工關係的部分去做，因為我們覺得這個部分重要，所以才特別成立一個文化的單位」

明基的作法與 Bergstrom et al. (2002)觀點相同，企業成立專屬品牌團隊來推行內部品牌化，將有助於在內部形成持續性的品牌承諾，避免員工隨時間的經過對於品牌的熱情轉淡。

華碩則亦是由 HRM 負責安排新進人員的教育訓練，而與品牌相關的議題則用品牌中心負責新人的教育訓練。而雷虎先前則從 HRM 部門獨立出 interview (面試) 的部份，希望將其公司的品牌精神融入人員招募之中，但由於其特殊的品牌定位難招募到夢想型的員工導致失敗，所以由此可知臺灣品牌廠商主要採用專屬團隊來推行內部品牌化，因為由團隊負責推廣有助於持續性且系統性的規劃品牌相關活動。而且在企業變革過程經由組成有力的工作小組來負責領導變革，有助於降低員工的抗拒建立互信(Kotter, 2002)。

而且在文獻中發現 Foreman & Money (1995)亦指出企業內執行內部行銷的對

象並非一定是全體的員工，有時企業為了使某些群體有一些支持或增加認同組織的行為而透過成立特定群體來達成。基於此觀點與研究實務結合，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-1：為了持續且系統性的規劃內部品牌化流程，臺灣廠商傾向利用特定的團隊或部門來推行內部品牌化（例如：HRM 或品牌中心）。**

在本研究個案中發現，臺灣廠商在進行內部品牌化時，其對象並非都是全體員工而是某些群體。華碩認為只有與品牌相關的人員才需認知到品牌：

「其實是這樣子，這個製造業它其實是這樣，它有很大的一部份是在製造的人力，就是工廠這些的，所以工廠他實際上能夠參與到或理解到品牌的部份也不是那麼的大，也不太需要」

「所以當然在這個裡面實際上他為主的幾個職類的人員，像研發 RD、像 PM(專案經理)、產品經理、marketing sales、這四大部門，那像財務呀總務呀這些東西他也扮演的角色不太，他的專職是在這個地方」

雷虎則是指出企業內部仍存在產品導向的工廠部門，其中講究的是工程為主、標準化動作強調簡單，但在品牌行銷部門講求是創新、創造的概念，兩者的差異在內部品牌化時存在衝突。

巨大由於仍存有代工業務因此進行內部品牌化時亦面臨了代工與品牌的衝突：

「那我們現在對我們的 product、market 技術我們是有分成兩部門做 own brand 跟做 OEM 的人，對不對，所有 sales company own brand，R&D 的也 own brand，但是工廠他們就沒有，他們是 own brand 或是 OEM 都是他們的客人，所以他們就不能，他們要兩個客人一併對待，但這公司都是 giant 公司，所以這裡面有時候我們就比較複雜，因為國外像我們這樣一家公司又做 own brand 又做 OEM，這種東西情形不多！」

但在內部品牌化的文獻中發現，學者們皆指出內部品牌化是全組織的活動，企業內部全體的員工皆需參與其中。而且 Jacobs (2003)甚至認為當員工為品牌的擁護者時，員工即是品牌大使。因此企業應該教育員工品牌化的重要性，建構員工對於品牌的知覺，使員工瞭解他們的支持對於品牌化是重要的。Allan (2004)亦指出需要對企業內部所有層級、交錯區域的人員促銷品牌，使員工成為品牌大使。因此，應將員工變成品牌建構流程的中心，因為他們的行為能增強品牌的宣傳價值(Berthon et al., 2005)，並有助於傳遞較佳的顧客價值(Tosti & Stotz, 2001)。

綜合上述，可以發現臺灣存有代工業務的特殊產業環境是不同於國外，因此，在推行內部品牌化的對象上亦不相同，據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-2：對於仍存有製造業務的臺灣品牌廠商，其內部品牌化的對象大多會鎖定在與品牌業務相關的人員，而非全體員工。**

在本研究實務中亦發現，從代工起家或是仍存有製造工廠的個案廠商都指出員工思維的改變是從事 OBM 的首要工作。誠如雷虎所提及，由製造產業轉換成品牌經營之後，則需塑造一個共同的品牌化，但這過程是最困難也是最辛苦的部份：

「我覺得最難的是怎麼在內部裡面去深化這比較難的」

「我們試圖從一個 OEM 製造產業去轉換去做一個品牌經營的行業，我覺得，我常常在外面跟人家講產品不難要把產品做出來不難，可是怎麼去塑造一個 story 塑造一個共同的文化是臺灣品牌比較辛苦的部份」

從事 OEM/ODM 的企業轉型走向 OBM 時其過程不可能是溫和的，企業需瞭



解兩者營運方式有何不同，轉型要成功，需要徹底改變商業決策過程、公司制度、實施方法甚至是企業文化(TrueBrand, 2005)。而且 OEM 在意成本降低而 OBM 則是著重在產品價值的提升，因此需要以更長遠的觀點在看待品牌。Cao et al. (2004)指出所謂的組織變革即是指「在傳統、價值、信念和人員關係上的員工行為到社會規則、在許多廣泛的方法下形成企業的實務和流程」。如同上述內部品牌化的過程中在人員的態度、認知、行為上都必須改變，對於企業而言如同是文化的變革(Beer & Nohria, 2000; Cao et al., 2004)。因此，在企業自創品牌時應該將其重心放在企業文化的轉型，努力讓公司文化與品牌價值和願景一致，唯有歷經此轉型才能建構出專屬的品牌文化。

於是經由上述，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-3：臺灣品牌廠商從 OEM/ODM 轉向 OBM 時，必須經歷文化變革才能建構出新的品牌文化。**

在個案中發現，明基以「享受快樂科技」為其定位，希望在重視理性的資訊科技產品中，注入感性、人文、享樂的情懷。經由其產品縮短人與人、人與世界間溝通的距離，減少不便，讓科技真正為人服務，愈理性的工具。在大家都講究品質、技術時，BenQ 以感性的享受快樂科技，以消費者體驗為品牌定位與其他品牌進行區隔。華碩自從進行通訊產業後以「感動世界的科技」為主，重視品質的價值仍是不變，而是加入流行的設計因子，不再只是傳遞生硬的品牌形象。

巨大則是以「愉悅的騎乘體驗」、與「最令人振奮的、最完善的騎乘產品提供者」，這兩項品牌定位，強調「分享騎車喜樂(Sharing the joy of the ride)」。主要使消費者感受到騎自行車的喜悅及滿足：

「我們現在講說那個東西比較專業是從我們的立場，那現在消費者立場，你講專業對消費者立場有什麼意義，專業，什麼叫專業，這兩個字是給人家知道我們 enjoy of ride(享受騎車的喜悅)對不對，消費者立場，我們能不能帶給消費者這樣的價值跟滿足，所以我們開始從這個階段，品牌是從消費者出來的」

經由上述可知，個案公司皆以消費者體驗和顧客需求來定位其品牌，充份與顧客結合。本研究亦發現，個案公司在創立初期皆有清楚的品牌定位與價值，並傳遞給消費者一致的訊息。此與 Tosti & Stotz (2001)看法相同，認為在內部品牌化的初期應該訂定清楚的品牌定位或是對顧客價值的承諾，這將有助於建立品牌特性將價值做最佳的傳遞。TrueBrand (2005)則更進一步的說明，以顧客對產品體驗的好壞來定位品牌，應需先設定正確的顧客預期心理，提供吸引人並獨特的品牌體驗。基於上述，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-4：為了清楚傳遞品牌訊息，臺灣品牌廠商皆有訂定一致且明確的品牌定位與價值。**

企業以消費者觀點進行品牌定位將有助於員工瞭解品牌真正的意涵。當員工瞭解和接受品牌的價值，他們亦會調整他們的態度和行為與品牌價值一致(Interbrand Insights, 2001)。而且品牌定位其實就是一種品牌的承諾，亦是公司產品策略發展的基礎，也代表公司想在市場上擬投射的形象(TrueBrand, 2005)。Allan (2004)指出內部品牌化讓員工變的更加聚焦於顧客和事業。de Chernatony et al. (2003)亦認為企業有強勢的顧客導向是重要的，品牌需支持文化和其共享價值。例如 BenQ 是定位在「生活型態(life style)」品牌，並成立文化宣導部門進行內部品牌化，把品牌文化融入日常生活，讓員工瞭解與體驗 BenQ 的品牌定位，產生情感上的連結，熱愛公司的品牌。

但反觀友訊品牌定位為「Building Networks for People」，目的希望提供一個便

捷、好用、普及的網路產品，藉以串連世界。雖然其強調人與人之間的連結，但仍著重在產品面，透過不斷開發出高效能的標準化技術及產品滿足顧客需求，並未與消費者情感結合。由此觀點對於內部員工而言，做出高品質的產品才是其首要顧念，相對地員工亦很難對品牌產生情感和想要成功的慾望。而雷虎以「執子之手，美夢成真(Touch Your Hands and Dream Come True)」為其品牌定位，期待消費者在操控中達成自我實現，幫助找出心靈深處的悸動，並滿足消費者因為受時間、空間與物質等因素而無法駕馭真正的飛機、賽車、船等實體夢想。可是對於沒有存有此夢想的內部員工而且亦很難感同深受，同樣的當員工無法理解其品牌價值時將很難傳遞至消費者。

據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-5：當臺灣品牌廠商的品牌定位與價值能與員工個人體驗和情感需求相結合時，有助於內部品牌化的執行。**

在個案研究中亦發現，領導者皆具有高度的品牌使命感，其經營理念與哲學皆充分的支持品牌的推行，因此亦促使企業進行內部品牌化。例如：雷虎賴春霖董事長透過以身作則親自在企業內部透過演講來推廣其經營哲學和理念，充分展現對於品牌的支持。而雷虎亦是透過這樣的方式來影響內部員工對於品牌的承諾。雷虎的稽核室經理提及：

「品牌是一種文化，是一種大家表現出來的行為，今天大家認知我們的品牌不是認知那個產品，是認知這家公司所有的行為，所以董事長蠻要求細節的，他希望我們這家公司呈現的是一塵不染、淨乾光明的一個作法，說實在的光是我們穿的制服，應該怎麼去表現我們 Thunder Tiger 的那種 powerful 那種 dream come true 的感覺」

「要像牧師一樣要不斷的唸，唸個一千次員工不懂繼續唸，所以怎麼做董事長就是不斷做，我們大概透過不斷的朝會、不斷的內部刊物然後包括董事長下來，所以我跟董事長現在我們看一點，幾乎外面的演講我們都去接，接完之後，希望我們的員工也去外面聽，他再從外面聽回來，我們幾乎一直用這樣在進行」

另外，華碩董事長施崇棠不斷的灌輸全體員工「崇本務實」的觀念，強調從基本功開始，在內部由上而下對 ASUS 這個品牌皆秉持品牌與品質同一件事的信念。施崇棠推演出巨獅策略的那段時間，不斷和高階主管與員工積極溝通新策略。不少員工都驚訝地發現，那個講話從來不大聲、溫文儒雅的「教授」不見了，出現的是熱切、激勵人心的行軍主帥。

在文獻中 Allan (2004)指出內部品牌化開始於一個清楚的企業願景和目的，流程中必須有高階領導者的參與和涉入。Vallaster (2004)亦認為領導者角色促進內部品牌建立，在文化中成功的發展共享品牌理解流程，領導者扮演一個決定性角色。Wiener (1988)領導者亦是組織內價值的來源，員工內化的程度需視認同領導者的程度而定。由此可知，領導者的參與和涉入將是內部品牌化的關鍵，直接影響到員工對於內部品牌化的承諾，讓員工瞭解自創品牌將是企業生存的唯一方法。因此，當企業領導者涉入內部品牌化的流程中，並不不論是行為或談話中皆展現出支持品牌時，則會促進內部品牌化的推行，據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-6：當領導者積極涉入內部品牌化的流程，可加深員工對品牌的承諾，有助於內部品牌化之執行。**

本研究個案發現，明基、華碩、友訊有針對新進員工給與一套品牌的教育訓練和講習。而組織內部擁有一套品牌的訓練，能使員工於瞭解品牌的精神，落實於日常生活或是設計產品的理念上，亦能於推廣活動上呈現一致的品牌定位。而

且企業對外行銷品牌之前，內部員工必須先瞭解品牌的內涵與精神，才能呈現出一致的品牌訊息及形象，以免出現品牌標誌錯誤及不一致的形象。Berthon et al. (2005)和 TrueBrand (2005)皆指出品牌是如何在顧客心中被定位將需視公司的員工而定。品牌代表的不只是行銷活動而是一種體驗，企業內所有的員工都應認知品牌的價值和定位才能有效的傳遞出去。據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-7：臺灣品牌廠商在內部品牌化初期，會透過新人訓練或講習來建立員工對品牌的知覺。**

除了一開始新人訓練和講習外，亦需要持續性的溝通，如同 Vallaster (2004)所言，內部品牌的建構，是以「互動」為基礎發展出共享品牌的理解。不論是口頭和非口頭溝通的形成，都可在團隊人員中被使用來改變思想和態度，是品牌承諾共享的結果。而且當員工對於打品牌存有任何誤解或不清楚時，將可能會抗拒進行品牌的推廣，因此，在內部品牌化過程中建立雙向傳遞與回饋的溝通管道是重要的。例如：華碩在內部 EIP 網站建構了一個知識討論的平台「達摩園」，目的就是要讓員工進行訊息溝通發表改革成效。明基在公司內部透過公佈欄、intranet、內部刊物等型式與員工進行溝通。Faust & Bethge (2003)研究中亦指出正面的溝通創造出積極性較高的員工，而且好的溝通對於事業有正面的影響。據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-8：臺灣品牌廠商在推行內部品牌化的過程中，會建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以減少員工的抗拒。**

TrueBrand (2005)認為要讓公司擬塑造的品牌形象深植於組織的行為模式，以及員工的工作表現上，讓員工瞭解公司建立品牌的過程及擬投射的形象，清楚地讓員工感同身受，深植品牌形象於員工心中。內部品牌化行動需要持續的專注進行才能持續的影響(Tosti & Stotz, 2001)。也就是說，內部品牌化如同是一種社會化的活動，而公司會持續地進行這些內部品牌化活動將品牌的概念深植在員工的心中，而成為是一種組織內的例規與儀式。

本研究中發現，個案公司除了一般的教育訓練外亦會鼓勵員工參與和品牌知識相關的活動，例如：明基電通每年都會舉辦許多戶外的活動和工作會議，像員工健行的「Q DAY」、全員參與的運動會等，明基認為除了讓員工認知品牌外應該更進一步的讓員工對品牌產生熱情。華碩亦曾經由舉辦運動會來凝聚員工的向心力。雷虎和巨大則是鼓勵員工實地參與每次的比賽活動。其目的都是為了讓員工將品牌精神深植在心中，表現在行為和設計上。據此，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 3-9：為了將品牌精神深植在員工心中，臺灣品牌廠商持續性進行內部品牌化的相關活動來達成。**

#### 四、內部品牌化之成效

從本研究個案分析中發現，只有明基和華碩在內部品牌化過程中歷經了建立知覺、大眾接受、持續承諾三階段，所以對於內部品牌化有了系統性的執行流程並持續的進行檢視。在內部品牌化的效益方面，明基與華碩除了對外受到許多政府機關和國際大獎的肯定外，在內部員工上亦產生了實質效益，皆成功的凝聚員工的向心力和對打品牌的責任感，明基更指出新人存活率提升 15%。

至於巨大已成功地建立起員工對於品牌定位轉換的知覺，目前正處於大眾接受的第二階段，努力希望所有員工的接受並認同新品牌定位，相較於明基和華碩其內部效益比較不明顯。而雷虎也已進入大眾接受的第二階段，但由於無法得到所有員工的共鳴，而失敗終止並未成功地執行內部品牌化的整個過程。友訊則是

只做到建立員工對品牌知覺的第一階段就停止，沒有系統性的規劃執行內部品牌化，所以並未產生任何效益。於是，本研究提出以下研究發現：

**研究發現 4-1：當執行內部品牌化有經歷建立知覺、大眾接受、持續承諾三階段的臺灣品牌廠商，其內部品牌化產生的實質效益較為顯著。**

## 伍、討論與結論

### 一、理論涵義

針對臺灣國際品牌廠商的內部品牌化，過去似乎尚未有相關的研究進行探討，本研究利用個案研究方法探索五家臺灣品牌廠商，針對臺灣品牌廠商對內部品牌化的認知、實行動機、執行過程及效果進行深度探討，提出相關研究發現彙整如表 3 所示。接下來，針對這些研究發現背後可能的理論涵義加以探討。

表 3 研究發現彙整表

編號	研究發現內容
<b>內部品牌化的認知</b>	
1-1	臺灣品牌廠商認為內部品牌化是一種企業內部文化的再造。
1-2	以消費者導向為主的臺灣品牌廠商對於內部品牌化認知的程度較以產品導向為主的臺灣品牌廠商高。
<b>內部品牌化之動機</b>	
2-1	臺灣品牌廠商為了向員工傳達品牌意義與企業願景會進行內部品牌化。
2-2	由 OEM/ODM 轉向 OBM 的臺灣品牌廠商，會採取內部品牌化來轉換員工思維。
<b>內部品牌化之實際作法</b>	
3-1	為了持續且系統性的規劃內部品牌化流程，臺灣廠商傾向利用特定的團隊或部門來推行內部品牌化（例如：HRM 或品牌中心）。
3-2	對於仍存有製造業務的臺灣品牌廠商，其內部品牌化的對象大多會鎖定在與品牌業務相關的人員，而非全體員工。
3-3	臺灣品牌廠商從 OEM/ODM 轉向 OBM 時，必須經歷文化變革才能建構出新的品牌文化。
3-4	為了清楚傳遞品牌訊息，臺灣品牌廠商皆有訂定一致且明確的品牌定位與價值。
3-5	當臺灣品牌廠商的品牌定位與價值能與員工個人體驗和情感需求相結合時，有助於內部品牌化的執行。
3-6	當領導者積極涉入內部品牌化的流程，可加深員工對品牌的承諾，有助於內部品牌化之執行。
3-7	臺灣品牌廠商在內部品牌化初期，會透過新人訓練或講習來建立員工對品牌的知覺。
3-8	臺灣品牌廠商在推行內部品牌化的過程中，會建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以減少員工的抗拒。
3-9	為了將品牌精神深植在員工心中，臺灣品牌廠商持續性進行內部品牌化的相關活動來達成。
<b>內部品牌化之成效</b>	
4-1	當執行內部品牌化有經歷建立知覺、大眾接受、持續承諾三階段的臺灣品

牌廠商，其內部品牌化產生的實質效益較為顯著。
------------------------

### (一) 內部品牌化之認知

由相關文獻中發現以往學者認為內部品牌化的本質類似於「內部行銷」、「文化建構」、與「變革管理」等三種概念。但從個案研究中發現，在臺灣品牌廠商的認知中，偏向認為內部品牌化是一種企業內部文化的再造。由於臺灣的產業環境不同於國外，許多的臺灣廠商都是由代工或製造起家，但隨著全球化的驅使，許多臺灣廠商決定自創品牌經營來面對漸趨競爭的市場環境。所以對於臺灣品牌廠商而言，內部品牌化即是要轉變過去企業內部製造或代工的企業文化，轉向建立出企業內部獨特的品牌文化。

由本研究之發現，我們可以瞭解，內部品牌化是在建構一種能夠讓企業產生品牌能耐(branding competence)的組織文化，藉由品牌文化的塑造，才能夠讓臺灣品牌廠商建構新的核心能耐。

在內部品牌化的認知程度上，明基、華碩、雷虎三家個案公司對於內部品牌化的認知程度高，其共同點即三家都是生產消費性產品，以滿足消費者需求與慾望為主，偏重在消費者導向。為了使員工更聚焦於顧客，形成組織內共享的核心價值並正確且一致的對外傳遞品牌，在內部相當重視內部品牌化的推行。而巨大與友訊之所以認知程度不及此三家高的原因，乃是由於巨大和友訊雖都知曉內部品牌化之內涵，但在執行面兩者並未充分落實。由此研究結果發現，以消費者導向為主的台灣品牌廠商對於內部品牌化的認知程度較產品導向為主的台灣品牌廠商高。

根據本研究之發現，企業的導向(business orientation)的確會影響到企業對於最佳實務的採行。例如行銷導向的企業將公司整體營運聚焦於顧客需要的滿足；市場導向的企業則是聚焦於市場上顧客與競爭者；至於技術導向的企業則聚焦於最新技術的研發與創新。從個案研究發現，我們認為消費者導向的企業，是以市場上消費者需要滿足為核心，組織內部會比較願意採行品牌內部化的觀念；而產品導向的企業，則是比較重視產品的設計與相關技術的研發，組織內部對品牌內部化的觀念是會接受，但不一定會徹底地在企業內部推行。

### (二) 內部品牌化之動機

本研究歸納出驅使臺灣品牌廠商決定進行內部品牌化的主要動機有二：

1. 明基、友訊、華碩、雷虎皆明確的指出其內部品牌化的主要重點是為了向員工傳達品牌意義與企業願景，讓員工瞭解到企業走向品牌之路的決心與必要性，希望透過內部品牌化來增強員工心裡對於經營品牌的責任感，進一步的加深對於品牌的承諾。因此，由此可推論個案公司從事內部品牌化的目的，即是為了傳達品牌意義與企業願景。

2. 對於長期處於代工與製造環境之下的員工，其思維仍以成本與品質並重為主要任務，但對於自創品牌經營的廠商而言，其所需要的員工是需具有創新、多元思考及勇於挑戰的思維，所以為了轉換員工思維臺灣品牌廠商會採取內部品牌化。

根據上述兩個研究發現，臺灣品牌廠商已體認到員工的信仰與價值觀對於企業建構軟性的組織能耐(organization competence)的重要性。以往大多數臺灣企業的核心能耐建構在技術知識之上，例如低成本而有彈性的製造能力，或低成本而高水準的技術應用與產品設計能力等。但這些組織能耐屬於硬性的，也就建構在技術知識及組織結構或流程之上，與組織成員的信仰與價值觀比較沒有關係。所以可以看到技術員工跳槽情形嚴重，同時這樣的組織能耐已容易被複製模仿。不過

品牌能耐與技術性的能耐有明顯地的不同，這種軟性能耐部分是奠基於組織成員對品牌精神與價值的信仰而融入本身工作加以實踐。因此，內部品牌化成為急欲建構品牌能耐的企業，必需要進行的工作。

### (三) 內部品牌化之作法

關於個案公司對於內部品牌化的形式與作法中可發現，五家個案公司都有從事內部品牌化但只是所處的階段與形式不同。以雷虎而言，對內部品牌化的認知程度高不一定就能成功的執行內部品牌化；以巨大而言，雖然認知且瞭解到內部品牌化對於組織的重要性，但卻不知如何著手進行，只能透過不斷的試誤來進行。而從華碩、明基發現，其認知程度愈深則執行愈徹底。所以由此可知，企業經營者對內部品牌化的認知與實際上內部品牌化的執行並非一定存在正向的關係。

在內部品牌化主要執行者方面，經過本研究之個案發現，臺灣品牌廠商傾向利用特定的團隊或部門來負責持續且系統性的規劃相關品牌活動，例如：華碩由品牌中心負責、明基與雷虎皆由 HRM 主導。因為由員工所組成的團隊來負責與員工進行溝通將使其過程更加順暢，並可降低員工的抗拒建立互信。

在內部品牌化鎖定的對象方面，在相關文獻中皆指出，應該是以全組織為單位不論是跨部門或功能別的人員都須瞭解品牌的精神與概念。但在個案中卻發現，對於仍存有製造業務的臺灣品牌廠商，其內部品牌化的對象會鎖定在與品牌業務相關的人員，並非是全體員工。對於臺灣廠商內部品牌化的對象是以產品設計及行銷業務部門為主，而非是全體員工，本研究稱之為「不完全的內部品牌化(uncompleted internal branding)」，意指組織中只有部分成員已經將品牌價值的觀念深植於其心中而展現在其工作與行為當中。其實這是許多品牌企業對於內部品牌化的實務，也是品牌企業在進行內部品牌化的階段性做法。不完全的內部品牌化由於是只針對產品設計與行銷人員為對象，所以具有容易執行、成本低、成效快、及反抗少等優點。但是無法將品牌精神與價值真正讓每位員工接受，也無法讓組織各部門全體將品牌承諾落實於顧客價值的創造、實現及傳遞的過程當中。此外，也容易產生部門之間的文化衝突。

當臺灣品牌廠商由 OEM/ODM 轉向 OBM 時，在人員的態度、認知、行為上都必须改變，對於企業而言如同是文化的變革。代工與自創品牌兩者的經營模式迥然不同，代工著重在成本的降低；品牌著重在附加價值的提升，因此對於企業而言，走向品牌之路即需歷經一場重要的變革才能重新塑造出全新的品牌文化。

內部品牌化進行過程可分成建立知覺、大眾接受及持續承諾等三個階段(Interbrand Insights, 2001)。五家個案公司在內部品牌化的進行方式上皆不同，但仍可發現一些相同特點。經過本研究之個案發現，每家個案公司都有訂定明確且一致的品牌定位與價值，此有助於員工對外一致且正確的推廣品牌。此外，其定位與價值皆以消費者體驗和滿足顧客需求為主，來引起消費者感受及共鳴，相對的對內亦容易引起員工共鳴與認同而更加聚焦於顧客與服務。

在內部品牌化的過程中領導者的涉入將是一個重要關鍵，當領導者充分支持品牌之推行並親自參與其中，可使員工更進一步的瞭解到品牌的重要性，有助於內部品牌化的執行。

此外，發現在內部品牌化初期，五家個案廠商皆透過內部演講或新人訓練活動來讓員工對於企業的品牌精神與文化有初步的認知。之後在執行內部品牌化的過程中，多元且暢通的溝通管理亦是重要的，個案公司皆會建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，一方面可減少員工的抗拒，另一方面亦可隨時掌握執行的進度與情況。當員工認知且接受改變之後，應持續性的使員工對品牌產生熱情，並將品牌

的精神實踐在日常生活中，而個案公司則是經由持續性的規劃與品牌相關的活動讓員工參與，並在活動過程灌輸員工對企業品牌的精神與概念。

#### (四) 內部品牌化之成效

在內部品牌化的執行進度上，只有明基和華碩是歷經了三階段流程並將內部品牌化之成效落實在績效考核當中，在內部員工方面亦產生了實質效益，成功的凝聚員工的向心力和對打品牌的責任感，反觀其他個案公司其效益較不顯著，因此，在內部品牌化的執行上有經歷建立知覺、大眾接受、持續承諾三階段才能在員工面產生實質效益。

### 二、管理涵義

本研究之結論，對於有意於進行內部品牌化及正在進行之臺灣品牌廠商，具有下列實務涵義：

#### (一) 強化內部品牌化認知之必要性

不論透過過去文獻探討或是實地訪談個案公司後，皆發現內部品牌化對於企業品牌化將有顯著的幫助。以往企業品牌化大多專注在外部品牌之推廣不論是在資源投入程度或是執行方面，內部品牌化的努力都是較為薄弱。而在深度探討臺灣品牌廠商之後發現，其對於內部品牌化的認知並不如預期深入，像友訊雖為臺灣十大國際品牌廠商，但卻未充分落實系統性的執行內部品牌化活動，雖然其已成功地建立品牌，但在組織內部卻存在著員工跳槽情況嚴重的問題。雖然可能因為同業提供較優厚的薪酬誘因，而導致員工跳槽，但從個案分析當中，本研究也發現員工對於公司品牌的價值與精神缺乏深刻的認知與承諾，可能也是造成員工跳槽的原因之一。

因此，本研究建議臺灣廠商必須強化內部品牌化之必要性，不論是處於何種產業只要是有自創品牌或未來將採行 OBM 經營之廠商都應該認知到內部品牌化之必要性。因為當內部的員工充份瞭解品牌之精神與願景之後才能將其落實在產品設計或服務等日常工作中。

#### (二) 徹底執行內部品牌化活動

在內部品牌化之執行面，本研究結果發現，企業應該系統性的規劃內部品牌化之活動，而並非只是將其視為品牌創立之初的一項活動，企業應以更長遠的觀點來看待品牌之經營，所以對於內部的員工除了認知品牌外，企業應進一步的持續培養員工對於品牌的知覺並使員工對品牌產生熱情。建議與說明如下：

起初為了一致且清楚的向員工推廣品牌，訂定出明確、清晰易懂的企業願景、品牌價值對內部品牌化是重要的。而且當其定位與價值與員工個人體驗和情感需求相結合時，才能引起員工共鳴有助於內部品牌化之推行。

內部品牌化的過程中應有高階領導者的涉入及參與，領導人展現出對品牌之支持與認同，有助於員工加深對於品牌的承諾。而 HRM 的參與亦是重要的，因為 HRM 與員工的關係是最為密切的，將招募、甄選、訓練等活動中融入品牌之精神與概念有助於建立企業內部獨特的品牌文化。透過建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，例如，內部網路、佈告欄、社團、讀書會等形式，持續性的規劃品牌活動並定期檢視與評估內部品牌化之成效。

### 三、研究限制與建議

由於本研究探討的公司內部的營運活動，最好是能同時訪談到公司內的領導人、人力資源部門或行銷部門之高階主管，以瞭解內部品牌化之整體運作，不過由於研究資源限制，有些個案未能訪談到企業領導人，只能藉由品牌或行銷決策相關的高階主管描述其認知與內部作法，再加上次級資料收集加以佐證來進行推



論，是為研究限制之一。

另外，由於有些內部問題對於企業而言較具有隱匿性，其管理當局並不願意透露公開，例如：內部品牌化過程中投入資源之多寡。所以本研究只能由次級資料或文獻探討之觀察項目來進行主觀判斷，所以可能將未考量到所有全面性因素之問題，是為研究限制之二。

最後，內部品牌化的成效應該觀察公司內所有員工的表現才能斷定，如以問卷調查公司所有的員工對品牌的認同度。由於受訪公司不願意接受這樣的調查，本研究僅以受訪主管的主觀評估及研究者的判斷進行推論，此為研究限制之三。

針對相關主題的後續研究，本研究建議可朝下列方向進行：

1. 本研究鎖定在瞭解臺灣廠商對於內部品牌化的認知與作法，訪談的對象鎖定在與品牌決策相關的高階主管，建議後續研究可深入員工面瞭解員工對於品牌的認知程度做一探究，發展出適當的衡量指標，進行量化研究。有助於瞭解管理當局與員工間認知的落差並亦藉此評估其內部品牌化的實質成效。

2. 本研究針對內部品牌化的本質整合了內部行銷、文化建構與變革管理三個論點，做了廣泛性的討論，建議後續研究者亦可獨立單一論點深入探討與內部品牌化之關係。

3. 透過本研究之個案訪談及分析後之研究發現，人力資源部門為企業內部執行內部品牌化之重要關鍵，建議後續研究可以將人力資源部門對內部品牌化之相關決策做一個詳細的討論。以瞭解人力資源部門在招募、培育、用人等方面對於內部品牌化過程的影響程度與兩者間的關係。

## 參考文獻

- 巫喜瑞、黃俊英，2000。內部行銷概念及其與人力資源管理的比較。《企銀季刊》，23卷3期：頁125-133。
- TrueBrand 品牌顧問公司，2005。全面品牌管理，未出版之文章。下載自 <http://www.brandingtaiwan.org/public/index.asp>。
- Allan, S. 2004. Internal branding blueprint. *B to B*, 89(10): 9.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. 2005. Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3): 163-169.
- Beer, M., & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. 2002. Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 133-142.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172.
- Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, B. 2004. The need for a systemic approach to change management- A case study. *Systemic Practice and Action Research*, 17(2):



103-126.

- Davis, S. M. 2000. *Brand asset management*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.
- de Chernatony, L., Drury S., & Segal-Horn S., 2003. Building a service brand: Stages, people and orientations. *The Service Industries Journal*, 23(3): 1-21.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Faust, B., & Bethge, B. 2003. Looking inward: How internal branding and communications affect culture change. *Design Management Journal*, 14(3): 56-63.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. 1995. Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11: 755-768.
- Gregory, J., & Sellers, L. J. 2002. Building corporate brands. *Pharmaceutical Executive*, 22(1): 38-44.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2): 129-134.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. 2003. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3): 401-426.
- Interbrand Insights. 2001. Aligning your organization and your brand for performance. March No. 3.
- Jacobs, R. 2003. Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3): 22-26.
- King, S. 1991. Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1): 3-13.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2): 106-114.
- Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1): 99-105.
- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. 2001. Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 27-33.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1017-1040.
- Vallaster, C. 2004. Internal brand building in multicultural organizations: A roadmap towards action research. *Qualitative Market Research*, 7(2): 100-113.
- Wiener, Y. 1988. Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Journal*, 13(4): 534-545.
- Yin, R. K. 1984. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

### 附錄一 個案訪談大綱

- 1、貴公司是否有從事內部品牌化(internal branding)?  
內部品牌化:即是企業內部品牌的建構，通常企業透過一些活動、儀式或訓練等方式，使員工瞭解企業的品牌價值進而有助於員工傳遞較佳的顧客價值。
- 2、貴公司從事內部品牌化的主要目的為何?
- 3、貴公司如何進行內部品牌化? 主要是由誰來推動?
- 4、人力資源管理部門(HRM)在內部品牌化過程中扮演了何種角色?
- 5、貴公司投入了多少資源從事內部品牌化?(例如:費用、人力)
- 6、貴公司進行內部品牌化的過程中是否遇到過困難?如何解決?
- 7、你認為從事內部品牌化對於打品牌(branding)或是外部品牌化（對顧客或大眾建立品牌）產生了那些實質上的效益或好處?
- 8、你認為應該具備那些條件有助於內部品牌化的成功?(KSF)
- 9、貴公司從事內部品牌化之後對於組織氣候、人員的態度上是否產生了改變?除此之外，在其他方面是否也有改變?

## 附錄二 個案描述與分析

### 一、明基電通

#### (一) 內部品牌化之認知

明基電通董事長李焜耀認為代工業者轉向自有品牌，最大的考驗其實是企業文化的調整，包括員工思維、客戶的顧慮等，都會深深影響到品牌發展。就企業內部而言，對企業文化衝擊最大的即是員工的思維，必須要從「成本導向」轉變為「市場導向」。以過去臺灣工程師們所受的訓練，即是以追求低成本高品質為主要依歸，但當企業決定由 ODM 轉換為 OBM 時，工程師的思維則必須慢慢突破，擺脫純粹理性的思維而加入感性。因為品牌與代工不同之處在於品牌所帶來的附加價值，就算只是為了美觀必須多開一個模具使成本增加，但品牌背後所增加的價值則是更高的。

為了宣揚自創品牌的決心，在公司內部成立了「文化宣導部門」(cultural team)，隸屬於人力資源部門之下，明基電通內部參與人力資源事務的員工接近 90 人，但其中只有 22 個人為企業總部(corporate)層級的員工，這些人員主要即是主導文化、策略面的公司政策，到各地去跟現場員工進行面對面的溝通。明基電通臺灣業務區總經理姚鴻州亦指出，品牌可說是企業永續經營的長期資產，發展品牌尤其需要全力以赴，更需要公司上從領導人下到基層員工的一致認同。內部品牌化的初期是培養員工一種信念，接著是讓員工對於品牌散發出源源不絕的熱情。

成立「文化宣導部門」的主要目的即是要與內部員工進行溝通，雖然溝通的對象不同但溝通的內容主要是以企業的願景(vision)為主軸，目的是讓員工去認同這個願景，願意一起去貢獻，全員共同打拼。明基電通指出希望員工喜歡這個品牌，內部溝通要做得很好，這樣員工本身就是一個品牌代言人或是一個實踐者。讓員工瞭解企業的目標即是要朝向自有品牌的路上走，向員工解說品牌對於公司的重要性，將公司品牌的故事告知員工，讓員工清楚瞭解公司未來發展的方向，因為唯有員工實際認同且瞭解企業的品牌價值與精神時，才會真正的投入齊心的走向品牌之路，而在從事工作的同時才能有效的傳達產品價值給消費者。

透過內部品牌化不斷的溝通後員工可以更深入的瞭解到 BenQ 是一個什麼樣的牌子，此牌子與公司的願景有何相關性，進一步的將牌子內涵與企業願景相扣在一起，讓員工瞭解實際上有更多一層的任務跟責任是必須由他自己去執行。另外，明基電通認為從事內部品牌化之後在人員的態度上亦會有轉變，因為在不斷溝通的過程中除了可以讓員工瞭解牌子與企業外，亦可讓員工瞭解自創牌子對於臺灣這塊土地的好處，當企業勾勒出長遠的計劃給予員工承諾，對於員工安居樂業亦有正向的幫助，進而員工在自創牌子路上的投入度亦會加深。明基電通人資協理童文池認為與其利用合約綁住員工，不如留住他們的心。員工的成就感來自於自我價值的實現，要塑造好的公司氣氛讓員工把公司的前景也當成自己的事業經營。

#### (二) 內部品牌化之動機

本研究歸納出影響明基電通決定進行內部品牌化的主要原因有：由 OEM/ODM 轉向 OBM、加深員工對於牌子的承諾、增加員工對牌子的認同感、希望員工將牌子概念落實在日常工作中。可以發現透過內部品牌化的推行有助於企業內部文化的建構，員工可以瞭解企業的使命、願景、價值觀與牌子，並瞭解到自身與牌子的關連進而使員工體認到身在組織的價值，不僅可以加深員工對於牌子的承諾更可加深員工個人想要成功的動機與慾望。

#### (三) 內部品牌化之實際作法

由文化宣導部門主導內部品牌化，透過內部行銷，把品牌文化融入日常生活，讓員工耳濡目染，不自覺地接受。而且明基電通亦是國內企業首次成立專職部門去推動建立企業文化的公司。主要是以推動企業文化為主軸，在政策、員工學習發展與員工關係的設計上，均以企業的價值為導向，讓同仁在日常的運作中體會與力行企業文化。透過內部行銷的方式，促使員工瞭解品牌熱愛品牌，提高 BenQ 品牌價值。主要是透過社團、讀書會、運動會、藝文活動、公司內部刊物、佈告欄、網路和媒體等形式，使企業文化由上到下，深入員工的內心。

明基電通亦是相當重視人才的培訓，強調透過工作情境的塑造，激發員工主動學習的動力，把員工潛力開發出來。因為設計了許多的人才計劃，新人須經過一星期「新人動力營」的體驗式課程，迅速融入公司。平時則是透過講座、專業進修課等，督促員工不斷學習成長。明基電通亦訂出年度目標，期望每年提供給同仁在職教育訓練的時間，大概每人每年平均五十幾個小時。教育訓練課程亦注重管理人才的培訓、壓力的抒解以及企業文化等「人」的課題。明基電通將教育訓練稱為「學習與發展」，在學習部分，注重體驗式教學，將企業文化、價值觀內化至個人的行為中，因為 BenQ 定位在是一個「生活型態(Life style)」的品牌，這部份的訓練不只是工作上的訓練，而是著重在生活型態文化上的洗禮。

挑戰和超越自我是明基電通企業文化之一，明基電通每年都會舉辦許多戶外的活動和工作會議，員工也要接受受攀岩、集體創意訓練等智力和體力的課程，過程中不但可以增加彼此的認同感亦凝聚了員工的向心力。再者，董事長李焜耀每年亦會帶領主管挑戰玉山、雪山，參與過的明基電通主管都認為，從艱難的挑戰過程中，彼此相互扶持、培養凝聚力，不但挑戰自己極限，也有助凝聚內部認同感。

在明基電通的績效考核中除了一般用以衡量是否達成工作目標的業績績效外，在績效考評項目中的「工作態度」大項裡，亦將公司文化「認同」和企業價值的實踐程度，納入為考評項目之一，童文池先生認為其中最重要的一項即是明基電通經營理念中所強調的「誠信」。經由考核過程中，瞭解到內部品牌化實行的影響結果與定期的評估其效果。

#### (四) 內部品牌化之成效

明基進行內部品牌化產生下列效果：

- 文化宣導部門成功的扮演企業文化的建構者，讓同仁在日常的運作中體會與力行企業文化，並使員工瞭解品牌熱愛品牌，提高品牌價值。在 2005 年也獲頒第一屆「人力創新獎(National HRD InnoPrize)」製造業的桂冠。
- 明基電通舉辦新人動力營之後新人存活率提升 15%，培養新人間的互助精神與革命情感，無形建立了員工對於組織的向心力，亦增加新人交朋友的機會，有助於未來進行跨部門間的交流。
- 將公司文化「認同」和企業價值的實踐程度，納入為考評項目之一。有助於定期的評估內部品牌化的效果，並可系統性的評估有關於品牌的計畫與行動的效果，員工可以不斷的回饋組織可以重新檢視與評估
- 明基電通每年都會舉辦許多戶外的活動和工作會議，將 BenQ 活力、挑戰、創新、享樂的品牌精神藉由活動的過程深植至員工心中。

## 二、華碩電腦

### (一) 內部品牌化之認知

華碩認為內部品牌化如同是對內部的員工從事品牌的訓練，其訓練主要傳遞

的兩大主題即是華碩的品牌精神與品牌價值為何，而這些品牌的訓練課程大多是在新人講習和公司知識入口網站(EIP)中讓員工習得。在這過程中主要的目的即是為了與員工進行訊息的溝通與觀念的傳達，例如，華碩這半年來積極地從事組織的再造，為了再造工程的順利，華碩在內部 EIP 網站建構了一個知識討論的平台「達摩園」，目的就是要讓員工進行訊息溝通發表改革成效。而內部員工的訓練課程主要是由人力資源部門所安排，再由各不同單位的主管去進行講課，而與品牌相關的課程則是由品牌中心負責。訓練課程除了上課外也會透過一些案例來讓員工進行討論。

再者，華碩從事內部品牌化的目的即是希望員工能真正的認同華碩的品牌精神與價值，使員工在工作的過程中以此為考量。以研發與專案管理部門為例，當未認知到華碩的品牌精神與價值首重「技術行銷」和「品質行銷」這兩大部份時，在從事研究或是開發產品的過程中將無法將精神傳達出來。所以當員工認知品牌的價值概念時，所設計或研發出來的產品將會是以華碩的品質與技術為重。

另一方面，華碩亦認為並非所有的員工都必須從事內部品牌化的訓練，因為以製造業而言有很大一部份的製造人力處於工廠之中，而這些線上員工實際能夠參與和理解到品牌的部份也不大。所以華碩認為研發、專案管理、產品經理與行銷銷售這四大部門對於企業品牌精神與價值才需要有深入的瞭解。例如，在工業設計部門亦負責產品的外觀設計，是消費者最先會看到的部份，華碩每年都會舉辦 ID 設計之旅或是 ID 部門會到海外各地區，向所有的同仁、媒體、海外顧客傳達新的設計理念，過程中亦是傳達了華碩品牌的精神與價值。

## **(二) 內部品牌化之動機**

本研究歸納出影響華碩決定進行內部品牌化的主要原因有：落實新品牌定位、希望員工將品牌概念落實在日常工作中、領導者的經營理念與哲學。

## **(三) 內部品牌化之實際作法**

對華碩而言，每一個人都是人才，重點應放在如何去開發員工的潛力。華碩透過卓越的品質與技術去除消費者心中的不確定性而創造出 ASUS 的品牌價值。為了維持成本降低、高標準等既有文化，訓練課程不因公司規模擴大而浪費或潦草，華碩對於新進員工總是不厭其煩地教育。在華碩新進人員必須接受為期一個月的訓練，在這一個月中讓新人們充分感受到華碩的文化，讓員工瞭解華碩的文化在意的宗旨為何、企業的經營理念、品牌精神與品牌價值的傳達，另外並依其職別給予不同的訓練。

以行銷部門而言，即是透過訓練課程讓員工瞭解華碩品牌的精神，讓銷售人員知道銷售時應該聚焦於什麼地方，內部亦有品牌手冊，說明品牌精神、品牌意涵、行銷主軸等。另外也透過市場上實際案例進行討論，讓銷售人員認知在推廣品牌時要注意那些重點。在研發部門上，華碩高品質產品的後盾，即是其背後強大的研發技術團隊。剛進入研發部的新人，必須接受為期 3 個月至半年的訓練，在這段期間，由高層主管與資深工程師開班授課，讓新人從最基本的電腦硬體、電腦邏輯認識起，透過三層主管的訓練，之後才能上線研發。這麼做的目的是為了彌補學校所學理論與實務之間的落差，同時達到專業「規格化」的效果。

為了培養設計師們能時時站在消費者觀點進行思考，華碩強調 free style 自由式的創意，在工業設計部門中為了鼓勵創造力，華碩揚棄組織階級，就算最資淺的員工也都以英文小名 Jonney 稱呼他們的董事長施崇棠。在辦公室內也刻意拿掉隔牆，設計的對話經常沒有固定地點、地點隨時都在進行著。而且，為了深入體會消費者對產品的需求，將「工作遊戲化」而培養出很多愛玩產品的設計師。

#### (四) 內部品牌化之成效

華碩的內部品牌化活動產生下列效果：

- 成功的凝聚了員工的向心力並使每位員工對於企業品牌策略有非常高的理解度跟配合度。讓新人在還未實際工作前對於企業的品牌與文化有初步的瞭解。有助於員工將這些概念融入日常工作之中。
- 教育訓練過程中形成學習型的企業文化，主管與員工彼此互助合作，有助於技術的提升與傳承，無形之中可讓新進員工更加瞭解華碩的品牌精神與價值。

### 三、巨大機械

#### (一) 內部品牌化之認知

就巨大對內部品牌化的認知中，巨大認為只有在20年前剛開始打品牌時才有進行內部品牌化，大多是在讓員工認知自創品牌的重要性，但目前巨大並沒有系統或是有制度的在進行內部品牌化，因為巨大認為在打品牌的這條路上都是不斷的試誤(try and error)。當初決定自創品牌已是20年前的事，同時也正是臺灣經濟正在起飛的階段，沒有很多的公司像捷安特一樣認知到打品牌的重要性，所以也沒有先前的經驗可做為借鏡。而內部品牌化在捷安特的認知中是近幾年才成為顯學，先前大家都是把打品牌專注在外部的推廣上。但近年來捷安特也認知到了內部品牌化，可是只能算是瞭解而非真正瞭解其意含，因此實務上企業應該如何進行內部品牌化、對誰做，巨大目前並不清楚還只是處於摸索階段。

近二、三年來巨大認知到內部品牌化後，已在總部的大樓設計上做一些改變，但巨大認為此時面臨了代工與自創品牌的衝突，因為目前巨大的業務中仍有約20%在進行OEM，所以當巨大進行內部品牌化時，則要去思考工廠要不要從事內部品牌化，雖然都是巨大但代工與品牌兩邊的客戶是無法一併對待的，因此這也是巨大進行內部品牌化所面臨的問題。

#### (二) 內部品牌化之動機

本研究歸納出影響巨大進行內部品牌化的主要原因有：由OEM/ODM轉向OBM、內部品牌化應優先於外部品牌化、落實新品牌定位。從三點中可以發現其實影響巨大內部品牌化的主要原因是從早期OEM轉型為OEM與自創品牌兩者並重，到後來因為總體環境的改變領導者意識到已經30年的巨大必須轉型為產品服務的公司，一切回到原點從根本思考消費者的需求，這些轉變都是促使巨大從事內部品牌化的主因。因此，員工思維的轉換如同是企業內部文化的再造。再者，巨大認為打品牌除了對外之外，應從內部品牌化做起，才能在消費者心中長期的扎根。

#### (三) 內部品牌化之實際作法

早期巨大亦有發行一些內部刊物與員工進行溝通，例如：「巨大人」即是早期在宣導董事長經營理念與宣告內部重大問題的內部刊物，大多是在探討品質問題或是內部同仁的疑慮等綜合性刊物，後來有一段時間巨大人縮小版面變成正面的宣導公司內部政策的刊物。到目前巨大人已不再發行，而是發行另一種marketing branding的電子報，但現在由於是由內部人員兼職撰寫所以其發行期間不一定。

隨著社會趨勢的改變，三十年來巨大的CIS也不斷做修正捷安特品牌為了做到「Global Giant, local touch」在內部的研發上花了很多的心思，而且對於是第一次開發的全新車種在公司內部則會啟動跨國研發組織委員會，匯集各部門的人員共同進行腦力激盪，例如，舒適車從背景研究到關鍵分析即是巨大歷經三年時間腦力激盪，終於孕育而成的結晶。巨大透過不斷地研發，使其產品具有良好的品

質及差異性。各國因市場不同，消費者需求也有所不同。總經理特別助理黃菁嬋就曾經多次和捷安特總部的研發人員，銜命到車賽現場觀戰，研究和觀察自己自行車的性，解析別人的賽車長處，以及別家品牌的行銷模式。

現階段巨大正處於轉型的摸索階段，對於內部品牌化的認知也正在慢慢的累積當中，而改變的第一步就是從員工的工作環境做起，大廳中的設計中隨處可見「Sharing the joy of the ride」的標語，並獨立出一個空間中擺放近期所開發出來的新車種。從 2003 年開始董事長劉金標也開始穿起短褲，加入研發團隊，負責提供創意，研發適合老年人騎乘的產品，還要求不同年齡層的員工，要提供自己的想法與需求，甚至還要研發適合不同年齡兒童的自行車。

再者，捷安特還把新品牌願景宣言和其它的品牌遵循原則，寫成白紙黑字，做成簡短、精美的兩頁式品牌指導文件，標題名為「捷安特之路」(The Giant Way)，對公司的員工極具衝擊力。現在公司的員工可以感受到「與世界每個角落的人，分享騎乘的快樂體驗。」的願景，這對他們每天的工作是有意義的，使員工對目標的達成有新的體驗。

#### (四) 內部品牌化之成效

巨大的內部品牌化活動的成效如下：

- 經過 30 年全體員工的努力現階段捷安特已經實現「全世界最好的自行車公司」的願景，未來 30 年捷安特立志與全球消費者分享騎車的喜樂，創造自行車新文化
- GIANT 的品牌聲望在歐洲市場如日中天，並成功的擴展至美國、大陸。在大陸並被列為全國重點保護商標，是獲此保障的四家台商之一。
- 羅祥安總經理指出，訂好願景宣言，有助於品牌創意的激發、品質管理以及產品售後服務。現在公司的員工每天可以感受到「與世界每個角落的人，分享騎乘的快樂體驗。」的願景，這對他們的工作是有意義的，也使員工對目標的達成有新的體驗。

### 四、雷虎科技

#### (一) 內部品牌化之認知

雷虎認為品牌化的過程中內部品牌化是最困難的部份，產品的製作並不困難，困難的地方在於怎麼樣去塑造一個品牌的故事(story)，建立起內部共同的文化才是主要的關鍵。雷虎將內部品牌化視為一種企業文化的再造，品牌是一種文化亦是內部員工表現出來的行為，當員工認知到品牌而非只是產品時，即是認知了公司的所有行為。雷虎亦認為內部品牌化之後，能讓員工認定雷虎的品牌是什麼，進而才能創造出符合品牌精神的產品出來。而且成功的內部品牌化，有助於外部品牌的推廣，如同是在員工內心訂定了一個無形的規範，當員工在做決策時自然有其衡量的標準也不易造成混亂有助於內部齊一化。

雷虎內部過去曾試著進行過內部品牌化，但是卻一直沒有成功，雷虎發言人劉朝清指出他認為就臺灣產業環境而言，內部品牌化的概念是比較不足的，而且臺灣要從過去 OEM 的製造產業思維轉換成 OBM 的品牌經營，是自創品牌中最辛苦的原因。原有較嚴謹的製造文化和品牌創新文化兩者間是存在衝突，無法同時具備的。

雷虎品牌想要帶給消費者的是一種「dream come true」的感覺，希望消費者透過玩遙控模型而實現兒時玩車的夢想，而這樣的觀念則很難引起員工的共鳴，因為大部份的員工都是每日規律的上下班，然後獲得一份薪水，並沒有實現自己

夢想的概念。再者，遙控模型是一種嗜好品，所以並非每一個人都會接觸到的，因此員工本身也很難瞭解到產品到底好不好，而且又加上遙控模型一台將近兩萬多元，要投入的成本是相當昂貴的，進而也減低了員工購買的意願。

經由上述得知員工對於公司內部品牌化的活動參與程度相當的低。雖然雷虎內部管理當局認知了內部品牌化的重要性，但實際去內部推動時員工的意願、整個臺灣產業的環境與此行業特性都會影響著企業內部品牌化的推行，而雷虎員工對於品牌的認同程度亦是較低的。

## **(二) 內部品牌化之動機**

本研究歸納出影響雷虎進行內部品牌化的主要原因有：增加員工對品牌的認同感，避免員工跳槽、為使內外部對品牌概念的認知一致、領導者的經營理念。

## **(三) 內部品牌化之實際作法**

當初雷虎之所以從事內部品牌化，主要原因是他們想招募為了實現夢想而到雷虎應徵的員工，因為雷虎在做的就是實現夢想的產品，雷虎在三年前另外把人力資源部門獨立出來希望往這樣的方向去努力，透過人資在人員的招募、培訓和教育訓練過程中，不斷的灌輸員工品牌的概念，但這樣人力的投入實質的效果並不好。

再者，雷虎也不斷的透過內部朝會及內部刊物去宣傳董事長的經營理念，賴春霖董事長認為要做好內部的管理與企業文化的建構就是要像牧師一樣不斷的唸，只要有員工不懂就要不斷的告知耳提面命，透過不斷的溝通將品牌概念深化至內部。甚至是外面的演講賴董事長也都會去接希望除了內部的宣傳外也能經由外部來慢慢影響內部員工對品牌的承諾。

另一個雷虎想要積極建構的概念就是鼓勵員工培養玩遙控模型的興趣，希望在內部營造出比賽型的團體。雷虎在內部成立福委會鼓勵員工組社團，只要有六個人以上去玩車則公司會提供車子與油，希望員工自己培養出玩車的嗜好而實際去參賽。員工可以在參賽過程中實地的接觸到遙控模型玩家與目標客群，而且也可以在市場上收集資訊瞭解到流行的趨勢，公司亦可隨時調整方向修正品牌所要傳達的形象。員工的參與行為是非常重要的。當員工沒有嗜好時在推廣品牌亦無法傳達出正確的品牌概念。

而且雷虎也希望員工透過參賽去瞭解雷虎的產品實際在此產業中的評價，當自己生產的產品是世界第一時，更會加深員工的成就感與對雷虎品牌的認同感。但結果實際上根本沒有員工去申請組團與參賽的費用，更加深了內部品牌化推行的困難度。雷虎則透過購併國外品牌來補足推行內部品牌化成效不彰的結果。

## **(四) 內部品牌化之成效**

雷虎的內部品牌化活動成效並不佳，部分員工對雷虎品牌精神與價值尚未完全融入其工作當中，例如曾經發生研發經理擅自修改 logo 的情形。目前仍在努力希望透過不斷的耳提面命地提醒，以期將品牌深植於員工心中。此外，至今仍一直未能招募到與雷虎有相同夢想與理念的員工。同時，大部分的員工並未積極參與公司與品牌相關之活動

# **五、友訊科技**

## **(一) 內部品牌化之認知**

在內部品牌化上，友訊主要是採取引導式的作法，公司內部高階主管皆以身作則，並透過不斷的溝通去改變員工的心智模式。而且友訊亦給予員工很大的自主權讓員工瞭解自身所應有的責任，所以在選才上也是找比較特殊的人員，偏愛



具有叛逆特質且願意扛起責任具有企業家精神的人。所以在企業的內部並沒有任何較具體或形式上的內部品牌化活動，強調員工本身心理上及行為上的自律。友訊科技認為品牌的精神與企業的文化並非是一層不變的，主要是透過全體的員工一同去創造與改變，讓員工瞭解過去十年友訊是如何成功，而未來友訊的成敗亦將掌握在全體員工的手中。因此友訊認為隨著時代的不同在變化快速的網通產業中，品牌的精神與企業的文化是需要不斷的修正。

友訊科技在海外採取「本土化」政策，以減少文化差異造成的問題，在五十五個國家分公司的總經理，一律都用當地人。廖志誠總經理認為，創新和信任是讓公司與員工一起成長的關鍵。並指出在他任職友訊歐洲分公司時所延攬進來的十來位高階主管，到現在都還在任內，對公司忠誠度很高，甚至有些國際大廠以二倍的薪水進行挖角，也都不為所動。這些主管皆一致認為，他們認同友訊的企業文化，在互信基礎下，他們擁有充分的決策自主權，有受到尊重的感覺，而這也就是友訊的管理文化。

另一方面，廖總經理亦特別指出在海外的友訊員工比在臺灣的友訊員工還具有較高的忠誠度。可是在員工訓練上臺灣與海外友訊並沒有明顯的差異。例如，曾經友訊義大利分公司的員工知道友訊是臺灣公司，有一次自發性在辦公室窗邊掛起一幅中華民國國旗，結果還引發當地大陸僑民關切，顯見海外員工的向心力。而當時義大利分公司的地點鄰近我國駐米蘭代表處，這面國旗還常被當地代表處人員引為佳話。

但反觀臺灣早期營運總部還設在新竹科學園區時，友訊員工跳槽的情況相當的嚴重，內部的高階主管們亦自嘲的指出，在園區工作只要學會爬牆就好了，只要老闆罵你不高興爬個牆就到隔壁去，同樣的工作第二天上班薪水是原先的兩倍。由此可知友訊臺灣的員工對於品牌的忠誠度是相當低的。

綜合上述可知，友訊科技認為品牌精神與企業文化是隨著時代與環境的變遷不斷的改變，所以並不需要透過正式化的活動或程序從事內部品牌化，應該是由高階主管的以身作則和全體員工對於品牌精神與企業文化有初步的認知後，透過不斷的磨合在內部產生共識，不斷的修正方向，經由充分的授權彼此互相信任強調及員工自身的自律。另外，友訊科技在全球發展策略，務實的做到「全球品牌、本土經營」，透過充份授權成功的建立起在國際市場的品牌知名度與深而廣的行銷通路，但是反觀在臺灣友訊員工友訊對於 D-Link 品牌的忠誠度是相當低的。

## （二）內部品牌化之動機

本研究歸納出影響友訊科技未持續進行內部品牌化的主要原因有：產業類別以產品導向為主、領導者的經營理念

## （三）內部品牌化之實際作法

由於友訊以經營網路設備為主，在過去網路設備在一般人的認知中就是較專業，而且相較於其他消費性產品比較具隱匿性，消費者不容易在客廳、汽車內等生活空間中看到友訊的產品，所以都不太認識「D-Link」這個品牌。早期在專業市場中，消費者使用友訊的網路設備是因為品質好並不在乎 D-Link 這個牌子，當時 D-Link 純粹只是一個「品名」，但慢慢累積顧客經驗後，消費者要買網路設備，直覺就會想到友訊，不同於其他大廠友訊是由「顧客經驗」慢慢變成「顧客認同」。近年來友訊在外部品牌化的努力再加上獲得許多專業機構的評鑑後，都有相當卓越的成績，才廣為一般大眾知曉而真正的成為一個「品牌」。所以相較於其他以自有品牌專攻消費性市場為主的大廠而言，友訊是較少從事內部品牌化的活動。

但基本上不論是在臺灣或是在全球市場中，友訊科技仍會對新進人員開一堂

課，說明 D-Link 的品牌精神與企業文化。讓員工在內部形成一種共識，瞭解品牌對於整個公司的意義、D-Link 對於顧客的意義及企業文化的說明。最早之前都由廖總經理親自演講，但隨著大家對品牌認知程度的增加，現在皆授權由副總、處長或各國的總經理分別去說明與宣導。

再者，公司亦會發給每位員工一張以品牌精神為主要核心的文件，主要是依各部門別，例如：產品部門、客服部門、行銷部門等，分別說明落實品牌精神的基本原則，並非是教條的告知員工應如何完成工作，而是在提醒的員工不論是在研發、行銷或從事任何工作時能夠把握創新、速度與低成本的控制，將這些基本的精神融入工作中。

#### **(四) 內部品牌化之成效**

友訊並未持續性的規劃內部品牌化的活動，因此無法讓員工提高對於 D-Link 品牌的承諾與使命感，導致友訊員工跳槽的情況相當的嚴重。

## **Internal Branding: A Study of Taiwanese International Branding Firms**

**Yen-Tsung Huang**

Assistant Professor, Department of Business Administration, Tunghai University

**Shu-Chin Huang**

Master, Department of Business Administration, Tunghai University

### **ABSTRACT**

Traditionally, the literatures of brand management focused on external branding, but recently, some scholars emphasized the importance of internal branding, and indicated internal branding is a very important process in brand building. This research explored the understanding, motivations, implementation, and effect of internal branding of Taiwan OBM firms. Due to the past literatures in internal branding still quite limited, therefore, this research adopted case research approach and deeply studied five Taiwanese international branding firms (BenQ, ASUS, GIANT, Thunder Tiger, D-Link) to describe the cognition, motivation, practices, and result of internal branding activities. Several research conclusions are proposed in this study, and the theoretical and managerial implications are discussed in the conclusion.

**Keywords:** brand building, internal branding, brand orientation, brand culture